



## 백화점과 공급업체의 거래관계에서 백화점 거래특성이 공급업체의 지각된 거래공정성에 미치는 차별적 영향

이호택\*, 여찬구\*\*

대형유통업체들의 불공정거래 관행에 대한 정부의 근절대책과 공정화 노력으로 인해 백화점이나 대형마트의 납품업체에 대한 불공정거래 수준이 과거에 비해 상당히 줄어들었으나 아직도 개선이 더 필요한 상황이다. 올해 초 중소기업중앙회의 실태조사 결과 역시 이러한 상황을 뒷받침 해주고 있는데, 백화점 납품업체의 9.7%가 최근 1년 이내에 거래하고 있는 백화점으로부터 불공정행위를 경험했다고 응답하였다. 또한 전체 응답사업체의 38.8%가 할인가격 분담에 대해 개선이 필요하다고 느끼고 있었다. 본 연구는 공급업체(제조업체) 관점에서 거래공정성 지각에 영향을 미치는 백화점의 거래특성에 대해 조사하였으며, 공급업체의 다차원적 거래공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)이 백화점의 경로리더십에 미치는 영향에 대해 규명하였다.

현재 백화점과 거래관계에 있는 164개 업체들을 대상으로 조사한 내용을 분석한 결과, 백화점과의 계약조건의 적절성은 공급업체의 지각된 거래공정성에 정(+)의 영향을 미쳤으나 자유모형과 제약모형 간 경로계수 차이분석 결과 경로계수 값의 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타나지 않아 가설1은 부분적으로 지지되었다. 백화점의 지원활동은 공급업체의 지각된 거래공정성에 정(+)의 영향을 미치되, 절차공정성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2는 지지되었다. 백화점과의 정보공유는 공급업체의 지각된 거래공정성 중 상호작용공정성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3은 부분적으로 지지되었다. 마지막으로 공급업체의 지각된 거래공정성은 백화점의 경로리더십에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4는 지지되었다.

본 연구는 백화점과의 거래특성변수들의 성격에 따라 공급업체들이 지각하는 다차원적인 거래공정성에 매우 차별적인 영향을 미친다는 새로운 결과를 제시하고 있으며 다차원적인 공정성이 백화점의 경로리더십에 영향을 미친다는 사실을 제시하고 있다. 마지막으로 본 연구의 학문적, 실무적인 시사점을 제시하고 향후연구방향에 대해 제시하였다.

주제어 : 계약조건, 지원활동, 정보공유, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성, 경로리더십

### I. 서론

2019년 백화점 및 대형마트 납품 중소기업 501개사를 대상으로 진행된 ‘대규모유통업체 거래 중소기업 애로실태’ 조사결과 응답업체의 38.8%가 대형유통업체와 납품업체 간 할인가격 분담에 대한 개선이 필요하다고 느끼고 있었으며, 백화점 납품 중

소기업의 9.7%는 최근 1년 사이에 불공정거래를 경험했다고 응답했다(중소기업중앙회 2019).

이러한 불공정거래의 대부분은 ‘판촉 및 세일행사 시 수수료율 인하 없이 업체 단가만 인하하는 행위’와 ‘매장위치 변경 강요’라는 응답이 있었다.

이처럼 공급업체가 경험하는 불공정거래가 여전히 나타나는 이유는 대형유통업체와 공급업체 간

\* 계명대학교 경영학부 경영학전공, 부교수, (hotaekyi@kmu.ac.kr), 제1저자

\*\*서강대학교 경영연구소, 선임연구원, 경영학박사, (ckyeo@sogang.ac.kr), 교신저자

비대칭적 의존관계 때문이라고 볼 수 있다. 이러한 비대칭적인 의존관계는 신뢰와 협력을 감소시키고 갈등을 유발시킴으로써 효과적인 기업 간 관계 형성을 어렵게 만든다(Anderson and Weitz 1989; Kumar, Scheer and Steenkamp 1995).

비대칭적인 의존관계에 관한 연구는 주로 기업 간 거래 관계에서 나타나는 불공정성에 초점을 두고 있다. 불공정성에 관한 선행연구를 살펴보면, 신제품 입점지원비에 관한 연구(임채운, 지성구, 박은별 2005), 유통업체의 불공정 거래 행위에 관한 연구(편해수, 안광훈, 임채운 2009), 대리점 거래에서의 밀어내기에 관한 연구(조혜신, 2013), 프렌차이즈 가맹본부의 불공정거래에 관한 연구(권영식, 문장실, 권재국 2013) 등 공급업체가 지각하는 불공정성에 대한 연구들이 대표적이다.

그러나 최근 들어, 유통환경의 변화로 인하여 기업 간 부정적인 관계에 초점을 두기보다 기업 간 장기적인 관계를 형성하고 유지할 수 있는 공정성에 관한 연구가 주목받고 있다.

공정성(justice)에 관한 연구는 Homans(1961)의 주장을 정교화 한 Adams(1965)의 형평이론에 근거를 두고 있다. 공정성은 개인이나 조직이 기여한 노력들과 이에 따른 결과로써 제공받는 보상비율을 다른 개인이나 조직의 그것과 비교함으로써 판단하게 된다. 즉, 다른 개인이나 조직과 비교하여 보상비율이 같을 경우에는 공정성을 느끼고 보상비율이 차이가 있다면 불공정성을 느끼게 된다(고종욱, 류철 2005). 이러한 공정성은 교환관계에서 상대적 기준으로 판단하게 되며, 이를 토대로 형성된 공정성에 대한 인식은 개인이나 조직의 행동을 결정하게 된다.

공정성은 개인이나 사회적 차원뿐만 아니라 기업 간 거래관계 차원에서도 중요한 사회적 이슈가 되고 있다(이호택, 이형탁 2018). 그 이유를 살펴보면, 기업 간 거래 관계에서 기업들이 지각하는 공정성

은 거래에 참여하고 있는 기업들 간 신뢰와 협력, 나아가 기업의 성과에 영향을 미칠 뿐만 아니라 이해관계자의 조직적 행동에도 영향을 미치기 때문이다.

기업 간 공정성을 다룬 선행연구들을 살펴보면, 공정성이 기업 간 거래에서 신뢰와 만족, 성과 그리고 충성도에 영향을 미친다는 연구(고종욱, 류철 2005; 지성구 2006; 배상욱, 김완민, 배미현 2007; 한상린, 정경식, 문지효 2016), 관계몰입과 관계성과에 영향을 미친다는 연구(이상고, 문철우 2014), 조직문화에 영향을 미친다는 연구(민병익, 유태정 2010; 정용주 2019) 등 기업 간 거래 관계에서 공정성을 원인변수로 선정하고 다양한 결과변수와의 인과관계를 살펴 본 연구들이 대표적이다.

이처럼 기존연구들은 기업이 지각하는 공정성을 기업 간 성과에 영향을 미치는 요인으로 보고 연구를 진행하였을 뿐, 기업 간 거래에서 기업이 지각하는 공정성에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 아직까지 논의가 미흡한 실정이다.

특히, 기업 간 거래 관계에서 공급업체의 공정성 지각이 공급업체의 만족(Anderson and Narus, 1984), 신뢰(Moorman, Zaltman and Deshpande, 1992) 결속(Dwyer, Schurr and Oh, 1987)뿐만 아니라 재무적 성과(Stern and El-Ansary, 1988)등에 긍정적인 영향을 미친다는 실증 연구들이 발표됨에 따라 공급업체의 공정성 지각에 영향을 미치는 백화점 거래특성을 파악하고 공급업체가 지각하는 공정성을 높기 위해 백화점이 어떠한 노력을 기울여야 하는지를 파악하는 것은 매우 중요하다. 또한, 백화점과 공급업체의 거래관계에서 지속적인 관계를 유지하기 위해 필요한 경영정책을 알아볼 필요성이 있다.

따라서 본 연구는 백화점과 공급업체 간 거래 관계에서 백화점의 거래특성 (e.g 계약조건의 적절성, 지원활동, 정보공유활동)이 공급업체의 거래 공정

성(e.g 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성) 지각에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 백화점과 공급업체의 거래관계에서 나타나는 특성에 따라 공급업체가 지각하는 공정성의 정도는 달라질 수 있기 때문에 거래관계에서 발생하는 백화점의 거래특성을 이해함으로써 백화점과 공급업체의 관계를 효율적으로 관리 할 수 있을 것으로 기대된다. 또한, 힘의 우위에 있는 경로구성원의 공정성에 대한 힘의 열위에 있는 경로구성원의 지각은 거래 파트너의 행위에 의존할 수밖에 없기 때문에(Kumar, Scheer and Steenkamp 1995) 백화점과 공급업체 간 거래관계에서 채널캡틴으로써 백화점이 가지고 있는 거래 리더십에 영향을 미치는 요인으로 공정성은 한층 강조되고 있다. 이에 본 연구에서는 백화점과 공급업체 간의 거래관계에서 백화점의 거래특성과 공급업체가 지각하는 공정성간의 관계를 파악하고자 한다. 또한 공급업체가 지각하는 공정성이 백화점의 경로리더십에 어떠한 영향을 미치는지 실증 분석을 통해 규명하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 거래특성

백화점과 공급업체 간 계약구조는 직매입, 특약매입, 임대갑, 임대을로 분류 할 수 있으며 백화점의 대부분의 매출은 특약매입으로 이루어진다.

특약매입은 공급업체가 상품을 납품한 이후에도 백화점에서의 판매기능을 공급업체가 수행하며, 추후 발생하는 관련 비용까지 공급업체가 부담해야 한다. 수익은 상품의 매출액에서 백화점의 수수료를 제외한 금액이 공급업체에게 지급된다. 따라서 공급업체의 입장에서는 판매시점 이후에 물량과 가격이 결정되기 때문에 수익의 불확실성이 증가 한

다. 그럼에도 불구하고 백화점이 가지고 있는 장점(집객력, 마진률, 고급화)으로 인해 공급업체들은 백화점에 입점하기를 원하며 백화점이 요구하는 계약조건을 수용하게 된다. 이러한 특약매입 구조는 백화점과 공급업체 거래 관계에서 나타나는 거래특성으로 특약매입 구조에서 제시되는 계약조건에 대해 공급업체가 지각하는 적절성을 파악하는 것은 장기지향적인 거래관계에 있어 매우 중요하다.

백화점의 지원활동이란 백화점이 공급업체와의 관계를 발전시키기 위해서 공급업체에게 수행하는 다양한 활동들을 말한다(Homburg et al. 2002). 백화점의 지원활동은 판매장려금, 광고, 수량 할인 등의 금전적인 지원이 있으며 판매촉진활동, 물류지원, 영업사원 교육 및 파견 등의 비금전적인 지원이 있다(Caughlan and Grayson 1998; Rosenbloom 2011). 비금전적 지원 중 백화점의 영업사원 교육은 주로 시장지식, 판매기술, 고객서비스, 영업 관리 측면에서 이루어지고 있으며, 이러한 지원활동은 영업사원의 업무에 대한 이해를 향상시켜 소비자의 만족에 까지 영향을 미친다(Stanforth and Lennon 1997). 이와 같은 백화점의 지원활동은 전적으로 공급업체가 의존할 수밖에 없는 것으로 이를 통해 공급업체는 파트너 관계로서의 백화점에 대한 신뢰와 결속이 증가되고 상호간 관계의 질을 향상시킬 수 있다.

백화점의 정보공유활동이란 백화점이 보유하고 있는 다양한 가치 있는 정보들을 공식적 혹은 비공식적으로 공급업체와 공유하는 것을 말한다(Heide and George 1992). 이때의 정보는 자원이용도, 성과에 대한 현황, 판매 프로세스 현황 등을 포함한다. 공급업체 측면에서 백화점의 정보공유활동이 중요하게 부각되는 이유는 거래관계에 있어 효율성을 향상시키기 때문이다. 정보공유는 적은 비용으로 의사결정에 도움이 되는 정보를 수집하고 생산하여 의사결정의 질적 향상을 가져올 수 있다.

공정성은 전적으로 거래 상대방의 행위에 의존할

수밖에 없는 것으로(Kumar, Scheer and Steenkamp, 1995) 특히, 힘의 우위에 있는 거래 파트너에 대한 힘의 열위에 있는 경로구성원의 지각은 상호간의 신뢰와 결속을 증가시켜 관계의 질을 증대시킬 수 있기 때문에 공정성은 매우 중요하다. 즉, 백화점과 공급업체의 거래 관계에서 거래특성(계약조건의 적절성, 지원활동, 정보공유활동)은 백화점에 대한 공급업체의 의존성을 바탕으로 이루어지기 때문에 거래특성은 상호 간의 관계의 질을 향상시키며 이러한 거래특성에 대한 지각은 공급업체가 백화점과의 거래관계에서 지각하는 거래공정성에 영향을 미칠 것으로 판단된다.

## 2. 지각된 공정성

Adams(1965)의 형평이론은 공정성을 설명하는 이론적 틀을 제공하고 있으며, 공정성은 기본적으로 개인이나 조직은 공정한 대우를 받기 원한다는 것을 전제로 한다. Bolino and Turnley (2008)는 개인이나 조직 간의 교환관계에 영향을 미치는 가장 중요한 요인으로 공정성을 제시하였다. 공정성은 의사결정과 결과 또는 절차가 균형 있고 올바르다는 인식을 말하며, 교환관계에서 거래 당사자들은 서로 선호하는 것이 다르고 이해하는 관점이 상충될 수 있기 때문에 이를 해결하고 관리하는 데 있어 공정성이 중요하다(Husted and Folger 2004).

공정성은 성과나 보상의 배분 문제를 다루는 분배 공정성과 성과나 보상이 결정되기까지의 과정과 절차의 문제를 다루는 절차공정성으로 크게 구분된다(Mansour-Cole and Scott 1998). 분배공정성은 거래 상대방으로부터 제공되는 혜택과 이익에 대한 공정성을 거래 당사자가 지각하는 정도로 정의되며, 공평성, 평등 그리고 필요충족 등으로 해석된다(허원무, 박진용, 김민성 2008). 공평성이란 공헌한 만큼의 분배를 의미하고 평등은 성과에 따른 균등한 분

배를 말하며 필요충족이란 공헌과 상관없이 필요한 만큼의 분배를 의미한다(이상고, 문철우 2014). 그러나 분배공정성은 교환관계에서 있어 성과나 보상의 배분에 수반되는 규칙과 절차를 포함하지 못하고 있음을 비판받았다(Folger 1977; Greenberg 1987). 공정성을 판단하는 거래 당사자는 거래 관계에서 자신에게 배분되는 보상의 크기뿐만 아니라 그 배분이 이루어지는 규칙과 절차 또한 공정성을 평가하는 데 있어 중요하다(Leventhal 1976; Folger 1977). 즉, 거래 당사자가 느끼는 공정성은 단지 보상 자체만이 아니고 보상의 정도를 결정하는 규칙이나 절차에 영향을 받는다. 이러한 규칙이나 절차의 중요성이 대두됨에 따라 절차공정성이 등장하였다.

절차공정성이란 거래과정에서 이용되는 규칙이나 절차에 대한 공정성 인식 정도를 말한다(Thibaut and Walker 1975; Lind and Tyler 1988). 공정한 규칙과 절차는 편향되지 않고 일관성을 가지고 있어야 하며 정확한 정보를 바탕으로 윤리적 기준을 가지고 있어야 한다(Leventhal, Karuza and Fry 1980). 이러한 절차공정성의 개념을 확장하여 기업 간 거래에 적용시켜보면, 거래에 참여하는 기업들이 거래에 사용된 수단이나 절차를 얼마나 공정하게 인식하는가의 정도로 정의내릴 수 있다(Kumar, Hibbard and Stern 1995).

Bies and Moag (1986)는 공정성에 대한 연구를 확장시켰는데, 어떠한 절차가 시행되거나 배분이 결정 될 때 개인이나 조직 간의 상호작용의 질에 따라 공정성에 대한 지각이 달라질 수 있음을 주장하였고, 이를 상호작용공정성이라고 한다. 상호작용공정성이란 절차를 수행하는 동안 거래 당사자 간의 사소통의 질 또는 인간적인 교감에 대한 지각 정도로 정의된다(Folger and Konovsky 1989).

많은 선행연구들은 상호작용공정성을 절차공정성의 하위요소로 정의내리고(Lind and Tyler 1988; Tyler and Blader 2002) 여전히 공정성을 분배공정

성과 절차공정성으로 구분하여 연구를 진행하기도 한다(Kumar, Hibbard and Stern 1995; Brown, Cobb and Lusch 2005). 그러나 기업 간 거래 관계에서 계약과 공식적인 절차 등 가시적 측면뿐만 아니라 상호 간 관계를 유지하는 무형적인 측면 또한 중요하기 때문에 본 연구에서는 공정성을 분배공정성, 절차공정성 그리고 상호작용공정성으로 구분하여 연구를 진행하였다.

이러한 공정성을 백화점과 공급업체의 거래관계에 적용시켜보면, 공급업체 측면에서 지각하는 분배공정성은 백화점과의 거래로부터 제공받는 이익과 혜택에 대한 공평성이라고 볼 수 있으며(Blodgett, Hill and Tax 1997), 절차공정성은 백화점과의 거래관계에서 수반되는 절차, 기준, 다양한 수단에 대해 공급업체가 지각하는 공정성을 의미한다(Alexander and Ruderman 1987). 마지막으로 상호작용공정성은 백화점과의 거래관계에서 공급업체가 경험하게 되는 인간적인 교감이나 대접 등 무형적인 측면을 의미한다(Tax, Brown and Chandrashekar 1998).

### 3. 경로리더십

리더십 관련 선행연구들을 살펴보면 주로 개인 리더의 행동양상에 초점을 두고 진행되었다. 그러나 기업을 구성하고 있는 조직 또한, 조직의 문화, 특성, 신념, 관습 등 체계를 가진다는 주장과 함께 조직과 조직 사이에서도 리더십이 중요하다는 주장이 등장하였다(Morgan 1986).

Kime(2001)는 조직 간 리더십을 개인 리더나 환경의 변화에도 조직특성(e.g 구조, 규범)을 유지하며 환경에 대응하는 능력으로 조직 간에도 리더십이 발생할 수 있다고 주장하였다. 조직 간 리더십은 조직의 미래에 대한 비전을 명확히 제시하고 조직의 공감대를 형성하며 조직의 신뢰를 구축하게 된다(Bennis and Nanus 1985).

이러한 조직 간 리더십은 유통경로 구성원 간 거래관계에서 높은 성과를 달성하기 위해 필요하며(Hult, Ferrell, Hurley and Giunipero 2000), 조직 내부의 구성원 간 나타나는 리더십이 유통경로 구성원 간 거래관계에서도 유사하게 나타난다고 하였다(Frazier 1983; Frazier and Sheth 1985). 유통경로에서 나타나는 조직 간 리더십은 유통경로 구성원 간 거래관계에서 나타나는 마케팅 프로그램과 전략에 영향을 미치는 경로 리더의 행동을 의미한다(Schul, Pride and Little 1983).

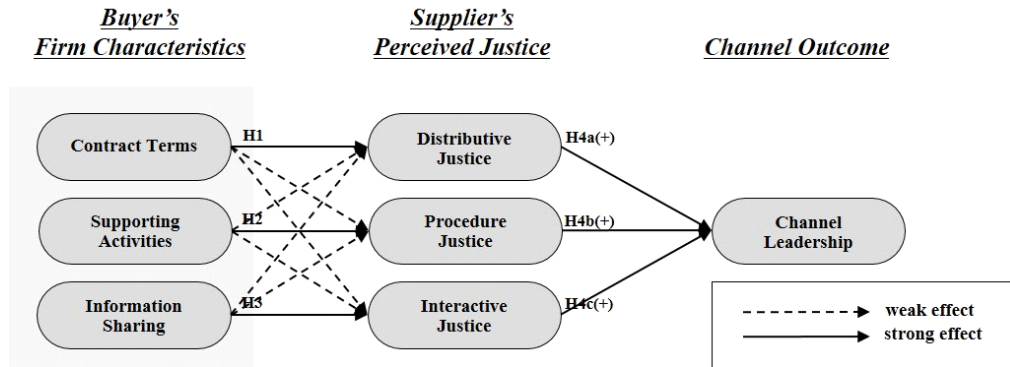
본 연구의 대상인 백화점과 공급업체의 거래관계에서도 조직 간 리더십은 존재한다고 볼 수 있다. 경로 리더인 백화점의 리더십은 공급업체와 거래관계에 있어 달성하고자 하는 목표와 보상을 제시하고 이를 달성하는 데 요구되는 가치관과 태도를 형성하도록 변화시킴으로써 공유된 비전을 장기적으로 달성할 수 있다.

## Ⅲ. 연구 모델 및 가설 설정

### 1. 연구모델

본 연구는 아래의 <그림1>과 같은 연구모형을 제시한다. 우선 백화점의 거래특성이 공급업체들의 지각된 거래공정성에 영향을 미치고 거래공정성은 채널성가에 영향을 미친다는 3단계 연구모형을 제시하고 있다. 백화점의 거래특성으로 계약조건의 적절성, 지원활동, 정보공유와 같은 변수들을 설정하였다. 공급업체의 지각된 거래공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 제시하였으며 채널성가는 백화점의 경로리더십을 제시하였다.

가설1은 백화점과의 계약조건의 적절성은 공급업체의 지각된 거래공정성에 정(+ )의 영향을 미치되 분배공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것이라는 가



<그림1> 연구모형

설이며, 가설2는 백화점의 지원활동은 공급업체의 지각된 거래공정성에 정(+)의 영향을 미치되 절차 공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 가설3은 백화점과의 정보공유는 공급업체의 지각된 거래공정성에 정(+)의 영향을 미치되 상호작용 공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것이라는 것이며, 공급업체의 지각된 거래공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)은 백화점의 경로리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이다.

## 2. 가설설정

### 2.1 백화점의 계약조건에 대한 적절성이 공급업체의 지각된 공정성에 미치는 영향

기업의 마케팅 활동에 있어 가장 중요한 의사결정 중 하나는 자사의 제품을 어떤 유통경로를 통해 표적시장에 제공할 것인가를 결정하는 것이다(박수홍 2008). 아무리 좋은 제품이라도 유통경로를 확보하지 못한다면 제품의 가치는 크게 감소하게 되기 때문이다.

백화점은 집객력이 높고 상대적으로 마진률이 높으며 제품의 이미지를 고급화 할 수 있다는 장점이 있다. 따라서 많은 공급업체들은 백화점에 입점하

기 위해 백화점이 요구하는 다양한 계약 조건을 수용하게 된다.

백화점과 공급업체 간 계약구조는 직매입, 특약매입, 임대(임대갑, 임대을)로 분류할 수 있고, 백화점의 전체 매출액 중 약 70%가 특약매입으로 이루어진다. 특약매입의 계약조건에 있어 판매수수료, 대금지급주기, 인테리어 비용, 판촉비용 등이 수반된다. 공급업체는 이러한 계약 조건들로부터 제공받는 이익이나 혜택이 공평하다고 판단할 때 거래공정성을 지각하게 된다(Blodgett, Hill and Tax 1997). 특히, 계약조건들은 비용이나 이익분배에 대해 공급업체가 지각하는 공정성으로 분배공정성과 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다.

따라서 백화점의 계약조건에 대한 적절성은 공급업체가 지각하는 거래공정성에 긍정적인 영향을 미칠 것이며, 그 중에서 분배공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 판단하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1: 백화점과의 계약조건에 대한 적절성은 공급업체의 지각된 거래공정성에 정(+)의 영향을 미치되, 분배공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 백화점의 지원활동이 공급업체의 지각된 공정성에 미치는 영향

백화점의 지원활동이란 공급업체와 거래관계에 있어 공급업체의 동기부여를 위한 다양한 지원활동을 의미한다(Rosenbloom 2011). 백화점의 지원활동은 금전적 지원인 판매장려금, 광고, 수량 할인 등이 있으며 비금전적인 지원인 판매촉진활동, 판매사원 교육 및 파견, 물류지원 등이 있다(Caughlan and Grayson 1998; Rosenbloom 2011). 백화점의 지원활동은 거래초기보다 반복되는 거래 과정 속에서 해당 공급업체의 성과나 상황 그리고 공급업체에 대한 백화점의 정책에 의해 결정된다. 이러한 반복적인 거래관계에서 공급업체는 백화점의 정책이나 거래 절차가 편향되지 않고 일관성 있다고 판단할 때 거래 공정성을 지각하게 된다(Leventhal, Karuza and Fry 1980). 특히, 백화점의 지원활동 과정에서 수반되는 다양한 수단, 절차, 기준에 대해 공급업체가 지각하는 공정성은 절차공정성과 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다(Alexander and Ruderman 1987).

따라서 백화점의 지원활동은 공급업체가 지각하는 거래공정성에 긍정적인 영향을 미칠 것이며, 그 중에서 절차공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 판단하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2: 백화점의 지원활동은 공급업체의 지각된 거래 공정성에 정(+의 영향을 미치되, 절차공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 백화점의 정보공유활동이 공급업체의 지각된 공정성에 미치는 영향

백화점의 정보공유활동이란 공급업체와 거래관계에서 가치 있는 다양한 정보들을 공식적 또는 비공식적으로 공유하는 것으로(Heide and George

1992), 이때의 정보는 자원이용도(e.g 생산능력, 재고, 자금, 역량), 성과에 대한 현황(e.g 품질, 시간, 비용, 유연성), 프로세스 현황(e.g 예측, 주문, 배달, 서비스, 계약)을 포함한다(김태훈 2001).

정보공유활동은 거래 당사자 간 신뢰를 형성하고 공평한 거래와 협력을 향상시켜준다(Ertug, Cuypers, Noorderhaven and Bensaou 2013). 또한, 거래 당사자 간의 상황을 잘 이해할 수 있게 해줌으로써 상호관계가 친밀해지며(Huber and Daft 1987), 서로의 목표가 일치되었다는 느낌과 공유된 믿음을 갖게 된다(Mohr and Nevin 1990).

이러한 백화점의 정보공유활동은 공급업체와의 거래과정에서 발생하는 활동으로 면대면 성격이 강하기 때문에 공급업체는 백화점과의 의사소통의 질 또는 인간적인 교감의 향상을 통해 거래 공정성을 지각하게 된다(Folger and Konovsky 1989). 특히, 눈에 보이지 않는 관계적 측면에 대해 공급업체가 지각하는 공정성은 상호작용공정성과 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다(Tax, Brown and Chandrashekar 1998).

따라서 백화점의 정보공유활동은 공급업체가 지각하는 거래공정성에 긍정적인 영향을 미칠 것이며, 그 중에서 상호작용공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 판단하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설3: 백화점의 정보공유활동은 공급업체의 지각된 거래공정성에 정(+의 영향을 미치되, 상호작용공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 공급업체의 지각된 공정성이 백화점의 경로리더십에 미치는 영향

백화점과 공급업체 간 거래에서 백화점의 경로리더십은 공급업체들이 백화점과 공통된 가치와 동기부여를 갖도록 유도하는 것이라 볼 수 있다(Burns 1978). 백화점 경로리더십의 성공 여부는 경로 리더

인 백화점의 특성과 거래관계에 있는 공급업체의 속성, 서로 간의 힘-의존 관계, 주변 환경요인이 종합적으로 작용하여 결정된다. 이러한 백화점의 리더십은 공급업체가 지각하는 것으로 공급업체가 지각하는 거래공정성과 밀접한 관계가 있을 것으로 볼 수 있다.

먼저, 분배공정성은 공급업체가 백화점과의 거래관계에서 지각하는 이익과 혜택에 대한 공정성으로, 최종적으로 지급되는 성과에 대한 지각으로 볼 수 있다. 또한, 백화점과의 거래관계에서 수반되는 기준, 절차, 다양한 수단에 대해 공급업체가 지각하는 공정성은 절차공정성으로 볼 수 있으며, 백화점과의 거래관계에서 공급업체가 경험하게 되는 인간적인 교감이나 대우는 상호작용공정성으로 볼 수 있다.

이러한 공정성은 전적으로 상호 간 거래관계에서 의존할 수밖에 없는 것으로(Kumar, Scheer and Steenkamp, 1995) 의존성이 낮은 백화점이 관계를 지배한다고 볼 수 있다(Buchanan, 1992). 이러한 비대칭적인 의존구조에서는 의존성이 높은 공급업체가 의존성이 낮은 백화점과의 관계를 공고히 하고자 노력을 할 것이다. 왜냐하면 의존성이 높을수록 다른 대안을 찾기보다 현재 거래 파트너와의 관계를 지속하려는 의지가 강하게 나타나기 때문이다(Dwyer, Schurr and Oh, 1987).

따라서 의존성이 높은 공급업체가 백화점과의 거래관계에서 지각하는 거래 공정성이 높으면 다른 대안을 찾기보다 더욱더 백화점에 의존하게 될 것이고, 이는 백화점이 가지고 있는 가치와 동기부여를 공급업체가 갖도록 유도할 수 있을 것으로 판단된다. 즉, 지각하게 되는 거래 공정성에 대해 공급업체가 높게 지각한다면, 이는 백화점과 공통된 가치와 동기부여를 공유할 가능성이 높다고 볼 수 있다.

따라서 공급업체가 지각하는 거래공정성은 백화점의 경로리더십에 긍정적인 영향을 미칠 것으로

판단하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설4: 공급업체의 지각된 공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)은 백화점의 경로리더십에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 자료수집

본 연구에서 세운 가설을 검증하기 위해 백화점과 납품관계에 있는 공급업체들을 대상으로 조사를 시행하였다. 총 164개 업체로 패션(패션잡화, 여성패션, 남성패션/스포츠)이 97개로 전체의 59.1%였으며, 식품 및 생활용품이 32.3%(53개), 기타8.5%(14개) 순으로 나타났다. 주거래 백화점은 롯데백화점이 48.8%, 신세계와 현대백화점이 각각 25.6%였으며, 주거래 백화점과 거래기간은 5년 이상~10년 미만이 29.9%(49개)로 가장 많았다.

### 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용한 모든 측정문항은 기존의 연구에서 보편적으로 사용되고 있는 설문문항을 연구대상이 되는 백화점 산업 환경에 맞게 일부 수정해서 사용하였다. 우선, 계약조건의 적절성은 이호택, 염민선, 서헌주(2015)의 연구에서 차용하여 백화점에 입점하기 위한 전반적인 계약조건에 대해 공급업체가 지각하는 적절성으로 정의하고 (1)판매수수의 적절성, (2)판촉행사 계약조건의 적절성, (3)인테리어 계약조건의 적절성, (4)대금지급조건의 적절성 등으로 측정하였으며, 지원활동은 이호택, 이한근, 지성구(2014)의 연구에서 언급한 마케팅 경로상 대표적인 촉진활동지원인 (1)협력광고, (2)반품 및 소비자 피해보상지원, (3)판매촉진, (4)재고관리,



(5)시장정보지원, (6)판매사원 교육지원 등 6개의 항목으로 측정하였다. 정보공유는 Hsu, Chen and Huang(2007)의 연구에서 차용하여 (1)상호이익에 대한 문제점을 논의하기 위한 정기적 방문, (2)고객

욕구변화에 대한 정보공유 정도, (3)사업성공과 실패에 관한 경험교환 정도, (4)경쟁자들의 움직임에 대한 정보교환 정도 등의 항목으로 측정하였다(김상덕 2010).

<표1> 확인적 요인분석 결과

items	construct	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
terms4	contract terms	0.796			0.721	0.901	0.897
terms3		0.921	0.079	13.477			
terms2		0.874	0.082	12.799			
terms1		0.798	0.087	10.082			
supporting1	supporting activities	0.833			0.730	0.942	0.946
supporting2		0.857	0.089	13.174			
supporting3		0.869	0.058	18.946			
supporting4		0.837	0.094	12.416			
supporting5		0.891	0.084	14.262			
supporting6		0.837	0.087	12.701			
info_sharing1	information sharing	0.874			0.722	0.912	0.904
info_sharing2		0.848	0.067	14.216			
info_sharing3		0.820	0.065	12.307			
info_sharing4		0.856	0.072	14.453			
distributive1	distributive justice	0.837			0.858	0.948	0.945
distributive2		0.965	0.065	17.64			
distributive3		0.972	0.065	17.849			
interactive1	interactive justice	0.929			0.844	0.942	0.939
interactive2		0.941	0.045	22.48			
interactive3		0.886	0.048	18.683			
procedure1	procedure justice	0.883			0.833	0.938	0.936
procedure2		0.949	0.059	19.466			
procedure3		0.906	0.06	17.438			
leadership1	channel leadership	0.754			0.725	0.955	0.951
leadership2		0.763	0.08	13.166			
leadership3		0.842	0.138	10.723			
leadership4		0.893	0.128	11.443			
leadership5		0.843	0.119	10.348			
leadership6		0.877	0.133	11.345			
leadership7		0.929	0.125	11.926			
leadership8		0.896	0.128	11.486			

model fit:  $\chi^2=803.079$ ,  $df=408$ ,  $\chi^2/df=1.968$ ,  $RMR=0.027$ ,  $GFI=0.770$ ,  $NFI=0.871$ ,  $IFI=0.932$ ,  $TLI=0.922$ ,  $CFI=0.932$

지각된 공정성은 Kumar, Scheer and Steenkamp (1995)의 연구에서처럼 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분하였다. 분배공정성은 ‘백화점과의 거래로부터 제공받는 이익 및 혜택의 공정성에 대한 공급업체의 지각’으로 정의하고 (1)노력대비 얻는 이익의 공평성, (2)역할대비 이익의 공정성, (3)수고를 고려할 때 거래에서 얻는 이익의 공평성 등으로 측정하였다(Kumar et al. 1995; 이호택, 이형탁 2018). 절차공정성은 ‘백화점과의 거래관계의 절차나 과정에서 발생하는 공정성에 대한 공급업체의 지각’으로 정의하고(Kumar et al. 1995), (1)제품가격 및 주문 등에 대한 결정의 공정성, (2)반품 처리의 공정성, (3)재고책임의 공정성 등으로 측정하였다(Tax, Brown and Chandrashekar 1998). 상호작용공정성은 ‘백화점과의 거래와 관련한 의사결정과 그 결정의 집행 및 보상의 과정에서 경험하게 되는 인간적인 교감에 대한 지각’으로 정의하고(Blodgett, Granbois and Walters 1993), (1)납품업체들과의 공동발전을 위한 백화점의 노력, (2)정책과 프로그램에 입점업체들의 견해 고려 정도, (3)입점업체의 고충을 처리하기 위해 백화점 담당자를 만날 수 있는 정도 등으로 측정하였다(허원무, 박진용,

김민성 2008).

마지막으로 경로리더십은 Hult, Ferrell, Hurley and Giunipero(2000)의 연구에서 사용된 측정도구를 백화점 산업에 맞게 수정하여 (1)거래관계에서 기대하는 것에 대한 고지, (2)성과의 기준제시, (3)공급업체 이익에 대한관심, (4)공급업체 조언 및 교육에 대한 시간투자, (5)윤리 표준 위반업체 규율, (6)성장기회에 대한 토의 (7)문제가 발생했을 때 의견수렴, (8)일관성 있는 절차를 따르도록 유도 등 8 문항으로 측정하였다(김상덕 2011).

### 3. 신뢰성 및 타당성 검토

가설검증을 하기 전에 다항목으로 측정된 변수들의 내적일관성을 측정하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  test를 시행하였다. 그 결과 <표1>에서 보이는 바와 같이 모든 변수에서 일반적인 수용기준치인 0.7 이상을 보이는 것으로 나타났다(Nunnally and Bernstein 1994). 또한 신뢰성 분석을 실시한 이후 확인적 요인분석(CFA)을 시행하였다. 확인적 요인분석 결과 model fit은  $\chi^2=803.079$ ,  $df=408$ ,  $\chi^2/df=1.968$ ,  $RMR=0.027$ ,  $GFI=0.770$ ,  $NFI=0.871$ ,  $IFI=0.932$ ,

<표2> 상관관계분석결과

Construct	M	s.d.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Distributive Justice (1)	3.294	0.736	.849*						
Interactive Justice (2)	3.329	0.814	.796**	.854*					
Procedural Justice (3)	3.406	0.785	.753**	.847**	.850*				
Information Sharing (4)	3.538	0.658	.473**	.631**	.583**	.926*			
Contract Terms (5)	3.472	0.658	.690**	.697**	.716**	.430**	.917*		
Supporting Activities (6)	3.272	.0731	.635**	.726**	.764**	.729**	.611**	.913*	
Channel Leadership (7)	3.375	0.718	.745**	.784**	.784**	.731**	.701**	.726**	.851*

\*는 AVE의 제곱근; \*\*p < 0.01

TLI=0.922, CFI=0.932를 나타냈으며, 대부분의 적합도 지수들은 권고치를 상회하는 것으로 나타나 수용 가능한 것으로 나타났다(Kline 1998). 추가적으로 확인적 요인분석에서 얻은 평균분산추출값(AVE)과 개념신뢰도(CR: composite reliability) 값을 계산하였고 모두 허용수준인 0.5와 0.7을 초과하는 것으로 나타났다(Bagozzi and Yi 1988).

가설검증에 앞서 변수 간 개략적인 관계와 방향성을 파악하기 위해 상관관계분석을 시행하였다. <표 2>에서 보이는 바와 같이 가설에서 추론한 변수 간 상관관계들은 전반적으로 가설과 일치하는 방향성을 보이는 것으로 나타났다. 판별타당성 검증에 있어서는 Gefen and Straub(2005)이 제시한 방법을 적용하였다. 모든 변수의 평균분산추출값(AVE)의 제곱근은 다른 변수와의 상관관계보다 커야한다고 제시하였다. <표 2>에서(\*)로 표시된 대각선 부분에는 변수의 평균분산추출값(AVE)의 제곱근 값을 나타냈는데, 이들은 다른 변수들과의 상관관계수 값보다 모두 크다는 것을 알 수 있다. 또한, Kline(1998)이 제안한 것처럼 각 요인들 간의 상관관계가 0.85보다

작은 것으로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 판단하였다.

#### 4. 가설검정

연구가설 검증을 위해 구조방정식 연구모형을 이용하였으며 연구모형 분석결과는 <표 3>의 내용과 같다. 연구모형 분석결과 모형적합도는  $\chi^2=941.464$ ,  $df=414$ ,  $\chi^2/df=2.274$ , RMR=0.043, GFI=0.734, NFI=0.849, IFI=0.910, TLI=0.898, CFI=0.909로 일부 적합도 지수들이 권고치에 미치지 못하는 못했으나 전반적으로 수용할 수 있는 것으로 나타났다(Hair et al. 2006).

연구에서 설정한 가설은 가설1과 가설3이 부분적으로 지지된 것을 제외하고 모든 가설이 지지되었다. 가설1은 백화점과의 계약조건은 공급업체의 지각된 거래공정성에 정(+의 영향을 미치되 분배공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것이라는 가설로 계약조건은 다차원적 공정성에 모두 유의미한 영향을 미쳤으나, 자유모형과 제약모형 간 경로계수 차이 분석 결과 경로계수 값의 차이가 통계적으로 유의

<표 3> 가설검증결과

H	path	st. estimate	S.E.	C.R.	P	$\Delta\chi^2$	Results
H1	<b>contract terms → distributive justice</b>	0.588	0.099	6.198	***	3.463	Partially Supported
	contract terms → procedure justice	0.430	0.083	5.859	***		
	contract terms → interactive justice	0.526	0.105	6.560	***		
H2	supporting activities → distributive justice	0.237	0.14	1.752	0.08	6.056	Supported
	<b>supporting activities → procedure justice</b>	0.555	0.129	4.833	***		
	supporting activities → interactive justice	0.227	0.154	1.923	0.054		
H3	information sharing → distributive justice	0.052	0.105	0.490	0.624	5.814	Partially Supported
	information sharing → procedure justice	0.005	0.092	0.053	0.958		
	<b>information sharing → interactive justice</b>	0.251	0.116	2.671	0.008		
H4a	distributive justice → channel leadership	0.196	0.052	2.892	0.004	-	Supported
H4b	interactive justice → channel leadership	0.281	0.050	3.432	***	-	Supported
H4c	procedure justice → channel leadership	0.495	0.066	5.344	***	-	Supported

model fit:  $\chi^2=941.464$ ,  $df=414$ ,  $\chi^2/df=2.274$ , RMR=0.043, GFI=0.734, NFI=0.849, IFI=0.910, TLI=0.898, CFI=0.909

미하지는 않은 것으로 나타났다(가설1 부분지지됨). 가설2는 백화점의 지원활동은 공급업체의 지각된 거래공정성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치되 절차공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것이라는 가설로 지원활동은 다차원적 거래공정성에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고 절차공정성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다(가설2 지지됨). 가설3은 백화점과의 정보공유는 공급업체의 지각된 거래공정성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치되 상호작용공정성에 가장 큰 영향을 미칠 것이라는 가설로 정보공유는 분배공정성과 절차공정성에 유의미한 영향을 미치지 않았으나 상호작용공정성에는 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 경로계수값의 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(가설3 부분지지됨). 마지막으로 가설4는 지각된 거래공정성이 백화점의 채널리더십에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설로 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 모두 채널리더십에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타나 모든 세부가설이 지지되었다(가설4 지지됨)

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

본 연구는 백화점과 공급업체 간 거래특성이 공급업체의 백화점에 대한 거래공정성에 미치는 차별적 영향과 거래공정성이 백화점의 채널리더십에 미치는 영향에 대해 규명하는 연구로 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 백화점과의 거래특성 중 계약조건의 적절성, 지원활동, 정보공유는 모두 백화점에 대한 거래공정성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 백화점과의 거래특성 중 지원활동과 정보공유는 백화점에 대한 거래공정성에 차별적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 백화점의 지원활동은 절차공정성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 백화점의 정보공유활동은 상호작용공정성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째로 납품업체들의 백화점에 대해 지니는 지각된 공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)은 백화점의 채널리더십을 높이는 것으로 나타났다.

### 2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본 연구는 학문적 시사점과 실무적 시사점을 가지고 있다. 우선 본 연구의 학문적 시사점에 대해 기술하자면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 일반적으로 심리학이나 행정학 또는 인사조직연구에서 사용되는 지각된 공정성이라는 변수를 마케팅경로 연구에 적용하여 해당 변수들의 적용될 수 있는 연구 분야를 넓혔다는데 학문적 시사점이 있다. 아울러 거래공정성을 단일변수가 아닌 다차원적 접근을 하였다는 점 역시 중요한 학문적 시사점이 될 수 있다. 본 연구를 통해 앞으로 국내 마케팅 경로관리 분야에서 지각된 공정성에 대한 다양한 파생연구들을 유도할 수 있을 것이라 생각된다. 둘째, 기존의 연구들은 변수 간 단순히 변수 간 인과관계를 파악하는데 초점을 두었다면 본 연구는 변수 간 인과관계 이외에도 차별적인 영향관계를 규명하는 연구이다. 이러한 접근방식은 앞으로 변수 간 차별적 영향관계를 규명하는 연구자들에게 새로운 연구주제를 제공할 수 있을 것으로 보인다.

연구의 실무적 시사점은 유통산업 내 동반성장이나 상생이 중요한 이슈로 떠오르고 있는 시기에 백화점과 같은 대형유통업체들이 공급업체들로부터 공정성을 높이기 위한 다양한 거래특성들을 제시하고 있다는 점이다. 입점업체들에 대한 거래조건

개선, 지원활동 그리고 정보공유와 같은 거래특성들이 공정성지각에 중요한 영향을 끼치므로 강화해야 할 것이다. 둘째, 백화점과 공급업체 간 거래특성 변수별로 공정성 지각에 차별적인 영향을 미친다는 점은 일차적으로 어떠한 공정성이 부족한지 백화점의 자체진단을 통해 파악하고 이차적으로 해당 차원의 공정성에 가장 큰 영향을 미치는 요소들을 강화하는 것이 효율적이라는 점을 시사한다. 마지막으로 마케팅경로 상 백화점이 채널캡틴으로 거래리더십을 보유하기 위해서는 거래업체들의 공정성 지각 수준을 높여야 한다는 점을 시사한다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

이러한 연구의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다양한 한계점을 가진다. 우선, 본 연구에서는 백화점과 공급업체 간 거래특성 변수로 거래조건, 적절성, 백화점 지원활동, 정보공유와 같은 변수들을 선정하였으나 공급업체들의 공정성 지각에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수들이 있을 것으로 보인다. 따라서 향후 연구에서는 공정성 지각에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 환경변수, 조직변수, 거래특성변수 등 다양한 차원으로 구분할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 지각된 공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 등 3가지 차원으로 나누었으나, 최근 조직관리 분야의 연구들은 상호작용공정성을 정보공정성과 대인관계공정성으로 구분하고 있어(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, and Ng 2001), 마케팅 경로관리 영역에서도 공정성의 새로운 차원에 대한 연구가 필요하다. 셋째, 본 연구는 백화점과 거래관계에 있는 공급업체 중 특약매입 거래를 하는 기업체만 조사대상으로 한정하였다. 만약 직매입이나 임대거래를 하는 업체들을 포함한다면 연구의 결과가 상이할 수도 있을 것이고 따라서 향후 연구에서는 다양한 거래관계에 있는 기업

체들에 대한 추가적 조사가 필요할 것이다. 마지막으로 백화점 브랜드에 따라 공급업체와 백화점의 거래특성, 지각하는 공정성 정도가 달라질 수 있을 것으로 판단된다. 따라서 향후 연구에서는 백화점 브랜드 별 비교연구가 필요할 것이다.

논문접수일: 2019년 12월 12일

1차수정본접수일: 2020년 01월 03일

게재확정일: 2020년 01월 06일

### 참고문헌

- Adams, J. Stacy (1965), "Inequity in Social Exchange," *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(1), 267-299.
- Alexander, Sheldon and Marian Ruderman (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Bagozzi, Richard P. and You Jae Yi (1988), "On The Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bennis, Warren and Burt Nanus (1985), *The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper and Row.
- Bies, Robert J. and Joseph S. Moag (1986), *Interactional Communication Criteria of*

- Fairness*, Research in Org. Behavior, Greenwich, Ct: Jai Press.
- Blodgett, Jeffrey G., Donald H. Granbois and Rockney G. Walters (1993), "The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-Of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions," *Journal of Retailing*, 69(4), 399-428.
- Blodgett, Jeffrey G., Donna J. Hill and Stephen S. Tax (1997), "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior," *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Bolino, Mark C. and William H. Turnley (2008), "Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross? Cultural Contexts," *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 29-50.
- Brown, James R., Anthony T. Cobb and Robert F. Lusch (2006), "The Roles Played By Interorganizational Contracts and Justice in Marketing Channel Relationships," *Journal of Business Research*, 59(2), 166-175.
- Cho, Hye Shin (2013), "A Study on the Way to Regulate Unfair Practices such as 'Pushing-Out' in Distributorship Agreement through the Competition Law," *Inha Law Review: The Institute of Legal Studies Inha University*, 16(2), 53-85.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Coughlan, Anne T. and Kent Grayson (1998), "Network Marketing Organizations: Compensation Plans, Retail Network Growth, and Profitability," *International Journal of Research in Marketing*, 15(5), 401-426.
- Ertug, Gokhan, Ilya R. P. Cuypers, Niels G. Noorderhaven and Ben M. Bensaou (2013), "Trust Between International Joint Venture Partners: Effects of Home Countries," *Journal of International Business Studies*, 44(3), 263-282.
- Folger, Robert (1977), "Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of Voice and Improvement on Experienced Inequity," *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108-119.
- Folger, Robert and Mary A. Konovsky (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, Gary L. (1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.
- Frazier, Gary L. and Jagdish N. Sheth (1985), "An Attitude-Behavior Framework For Distribution

- Channel Management,” *Journal of Marketing*, 49(3), 38-48.
- Morgan, Gareth (1986), *Images of Organization*, London: Sage.
- Greenberg, Jerald (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories,” *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson and Ronald L. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis 6Th Ed.*, New York: Prentice-Hall.
- Han, Sang Lin, Kyung Sik Jung, Ji Hyo Moon (2016), “Effects of Service Recovery Justice on Customer Long-term Orientation in the Airline Industry,” *Journal of Consumption Culture*, 19(3), 93-113.
- Heide, Jan B. and George John (1992), “Do Norms Matter in Marketing Relationships?,” *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Homans, George C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Oxford, England: Harcourt, Brace.
- Hsu, Fang-Ming, Tser-Yieth Chen and Ting-Yi Huang (2007), “The Effects on The Relationship Learning From Relationship Enhancement Activities,” *Journal of Relationship Marketing*, 6(1), 89-107.
- Huber, George P. and Richard L. Daft. (1987), *The Information Environments of Organizations*, Handbook of Organizational Communication, Ca: Sage.
- Hult, G. Tomas. M., Odies C. Ferrell., Robert F. Hurley and Larry C. Giunipero (2000), “Leadership and Relationship Commitment: A Focus on The Supplier? Buyer? User Linkage,” *Industrial Marketing Management*, 29(2), 111-119.
- Hur, Won Moo, Jin Yong Park and Minsung Kim (2008), “The Effect of Ethical Management on Performance of Retailer-Vendor Relationship: The Mediating Effect of Equity from Vendor Perspective,” *Journal of Channel and Retailing*, 13(2), 59-78.
- Husted, Bryan W. and Robert Folger (2004), “Fairness and Transaction Costs: The Contribution of Organizational Justice Theory to an Integrative Model of Economic Organization,” *Organization Science*, 15(6), 719-729.
- Ji, Seong Goo (2006), “The Effects of Justice on Relationship Quality and Performance in Industrial Markets,” *Journal of Channel and Retailing*, 11(3), 79-101.
- Jung, Yongju (2019), “The Effect of Organizational Fairness, Organizational Culture Improvement, and Service Encounter on Hospital Management Performance,” *Korean Journal of Hospital Management*, 24(2), 23-37
- Kim, Sang Deok (2010), “The Effects of Relationship Specific Investment and Relational Capital on Relationship Learning and Performances,” *Journal of Korean Marketing Association*, 25(1), 81-106.
- Kim, Sang Deok (2011), “The Effects of Relational Behaviors on Supply Chain Leadership and Financial Performance: the Role of Leader Ethicality,” *Asia Marketing Journal*, 13(3), 183-208.

- Kime, Charles H.(2001), *Organizational Leadership: Fire Service in The United States*, Jai, Elsevier Science.
- Kline, Rex B. (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: Guilford Press.
- Ko, Jong Wook and Chul Ryu (2005), "Research Articles: The Relative Effects of Distributive, Formal Procedural, and Interactional Justice on Hotel Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Supervisory Trust," *Journal of Tourism Sciences*, 28(4), 193-212.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Kwon, Young Sik, Jang Sil Mun and Jae Kuk Kwon (2013), "The Effects of the Franchisee's Trust and Performance on the Franchiser's Management Characteristic and Unfair Trades in the Franchise System of Food Service Business," *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 16(3), 133-143.
- Lee, Sang Go and Chul Woo Moon (2014), "The Effect of Perceived Justice between the Firms on the Relational Commitment and Relationship Performance of the Partner of Transaction," *Journal of Strategic Management*, 17(2), 1-25.
- Leventhal, Gerald S. (1976), *Fairness in Social Relationships*, Morristown, Nj: General Learning Press.
- Leventhal, Gerald S., Jurgis Karuza and William R. Fry (1980), "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences," *Justice and Social Interaction*, 3(1), 167-218.
- Lim, Chae Un, Seong Goo Ji and Eun Byul, Park (2005), "Slotting Allowances: Antecedents and Consequences," *Journal of Channel and Retailing*, 10(4), 41-67.
- Lind, E. Allan and Tom R. Tyler (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York, NY, US: Plenum Press.
- Mansour-Cole, Dina M. and Susanne G. Scott (1998), "Hearing It Through The Grapevine: The Influence of Source of Layoff Information and Leader? Member-Relations on Survivors' Justice Perceptions," *Personnel Psychology*, 51(1), 25-54.
- Min, Byoung ik and Tae Jeong Yoo(2010), "The Consequences of Organizational Justice on the Job Behavior and Organizational Culture," *Social Science Research Review*, 26(4), 271-298.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.



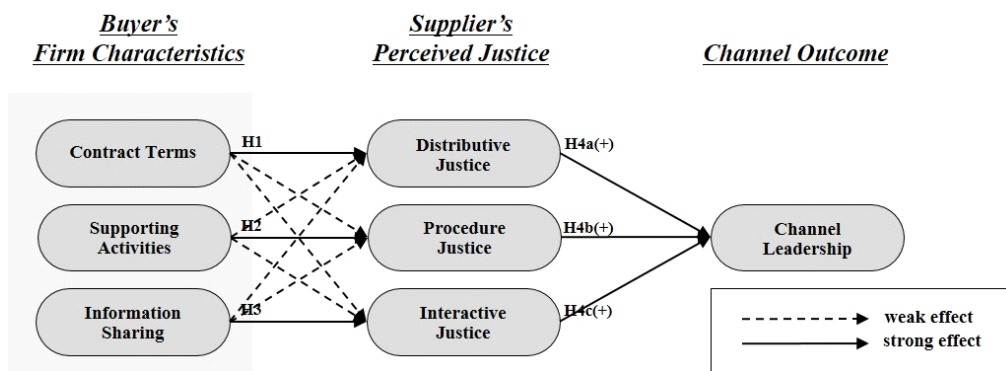
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994), *Psychometric Theory*, New York: Mcgraw-Hill.
- Park, Soo Hong (2008), "A Study on the Relation Effects and Response Act in the Distribution Channels of National & Foreign Clothing Brand -The Relationship between the Department Store and the Tenant in the Departmentstore," *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 11(4), 79-106.
- Pyun, Hae Soo, Kwang Hun Ahn and Chae Un Lim (2007), "A Study on the Antecedents of a Retailers Ex-post Supply Price Cut," *Journal of Channel and Retailing*, 12(3), 91-109.
- Rosenbloom, B. (2011), *Marketing Channels 8Th Ed.*, Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Schul, Patrick L., William M. Pride and Taylor L. Little (1983), "The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing*, 47(3), 21-34.
- Tax, Stephen S., Stephen W. Brown and Murali Chandrashekar (1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications For Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Thibaut, John W. and Laurens Walker (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, Tom R. and Steven L. Blader (2003), "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior," *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Yi, Ho Taek, Han Geun Lee and Seong Goo Ji (2014), "The Antecedents and Consequences of Manufacturer Allowances Expenditure: Resource-based View and Power-Dependence View," *Journal of Korean Marketing Association*, 29(3), 51-71.
- Yi, Ho Taek, Min Sun Yeom and Hun Joo Seo (2015), "Determinants of Department Store Sales Commissions Under Consignment Contracts: An Integrated Perspective," *Journal of Distribution Science*, 13(11), 47-58.
- Yi, Ho Taek and Hyung Tark, Lee (2018), "Differential Effects of Multi-dimensional Justice on Relationship Performances in B2B Relationship: Focused on Supplier-retailer Relationship," *Journal of Distribution and Management Research*, 21(3), 16-23.

# The Differential Effects of Department Store Transaction Characteristics on the Supplier's Perceived Justice in Department Store-Supplier Relationship

Ho-Taek Yi\* · Chankoo Yeo\*\*

## ABSTRACT

The government's measures to root out unfair trade practices by large retailers and efforts to make them fair have significantly reduced the level of unfair trade to suppliers at department stores and large discount stores, but they still need more improvement. Earlier this year, a survey by the Korea Federation of Small and Medium Business also supported the situation, with 9.7 percent of department store suppliers saying they experienced unfair practices from department stores that have been traded within the past year. In addition, 38.8 percent of the respondents felt there was a need for improvement in the sharing of discount prices. This study investigated the transaction characteristics of department stores (e.g., contract terms, supporting activities, information sharing) that affect perceived justice from the supplier (manufacturer) point of view, and identified the effect of the supplier's multi-dimensional perceived justice (e.g., distributive justice, procedural justice and interactive justice) on the department store's channel leadership.



<Figure 1> Conceptual Framework

\* Associate Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, 1st author

\*\* Ph D. Sogang Business School, corresponding author

To test the above proposed research model <Figure1> and hypotheses, survey was conducted on manufacturers related to department stores. A total of 164 companies were fashion (fashion, women's fashion, men's fashion/sports) with 97, followed by food and household goods with 32.3 percent (53), and other products with 8.5 percent (14). All the measurement scales in this study come from existing literature with adaptation to fit the purpose of this study.

To verify the research model and test hypotheses, the authors carefully investigated the reliability, content validity, convergent validity and discriminant validity of the proposed model. Overall, the results indicated good psychometric properties, and the measurement model revealed acceptable fit of the model( $\chi^2=803.079$ ,  $df=408$ ,  $\chi^2/df=1.968$ ,  $RMR=0.027$ ,  $GFI=0.770$ ,  $NFI=0.871$ ,  $IFI=0.932$ ,  $TLI=0.922$ ,  $CFI=0.932$ ). Composite reliability and AVE among the set of indicators that measured underlying construct, are greater than the recommended threshold value of 0.7 for CR and 0.5 for AVE. Thus, the model provides a good fit to the data resulting in <Table 1>.

<Table 1> Results of Confirmatory Factor Analysis

items	construct	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
terms4	contract terms	0.796			0.721	0.901	0.897
terms3		0.921	0.079	13.477			
terms2		0.874	0.082	12.799			
terms1		0.798	0.087	10.082			
supporting1	supporting activities	0.833			0.730	0.942	0.946
supporting2		0.857	0.089	13.174			
supporting3		0.869	0.058	18.946			
supporting4		0.837	0.094	12.416			
supporting5		0.891	0.084	14.262			
supporting6		0.837	0.087	12.701			
info_sharing1	information sharing	0.874			0.722	0.912	0.904
info_sharing2		0.848	0.067	14.216			
info_sharing3		0.820	0.065	12.307			
info_sharing4		0.856	0.072	14.453			
distributive1	distributive justice	0.837			0.858	0.948	0.945
distributive2		0.965	0.065	17.64			
distributive3		0.972	0.065	17.849			
interactive1	interactive justice	0.929			0.844	0.942	0.939
interactive2		0.941	0.045	22.48			
interactive3		0.886	0.048	18.683			
procedure1	procedure justice	0.883			0.833	0.938	0.936
procedure2		0.949	0.059	19.466			
procedure3		0.906	0.06	17.438			
leadership1	channel leadership	0.754			0.725	0.955	0.951
leadership2		0.763	0.08	13.166			

items	construct	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
leadership3		0.842	0.138	10.723			
leadership4		0.893	0.128	11.443			
leadership5		0.843	0.119	10.348			
leadership6		0.877	0.133	11.345			
leadership7		0.929	0.125	11.926			
leadership8		0.896	0.128	11.486			

model fit:  $\chi^2=803.079$ ,  $df=408$ ,  $\chi^2/df=1.968$ ,  $RMR=0.027$ ,  $GFI=0.770$ ,  $NFI=0.871$ ,  $IFI=0.932$ ,  $TLI=0.922$ ,  $CFI=0.932$

Using structural equation model, the author checked the proposed model fit and hypotheses. Most of model fit index are acceptable ( $\chi^2=941.464$ ,  $df=414$ ,  $\chi^2/df=2.274$ ,  $RMR=0.043$ ,  $GFI=0.734$ ,  $NFI=0.849$ ,  $IFI=0.910$ ,  $TLI=0.898$ ,  $CFI=0.909$ ).

<Table 3> Results of Hypotheses Test

H	path	st. estimate	S.E.	C.R.	P	$\Delta\chi^2$	Results
H1	<b>contract terms</b> → <b>distributive justice</b>	0.588	0.099	6.198	***	3.463	Partially Supported
	contract terms → procedure justice	0.430	0.083	5.859	***		
	contract terms → interactive justice	0.526	0.105	6.560	***		
H2	supporting activities → distributive justice	0.237	0.14	1.752	0.08	6.056	Supported
	<b>supporting activities</b> → <b>procedure justice</b>	0.555	0.129	4.833	***		
	supporting activities → interactive justice	0.227	0.154	1.923	0.054		
H3	information sharing → distributive justice	0.052	0.105	0.490	0.624	5.814	Partially Supported
	information sharing → procedure justice	0.005	0.092	0.053	0.958		
	<b>information sharing</b> → <b>interactive justice</b>	0.251	0.116	2.671	0.008		
H4a	distributive justice → channel leadership	0.196	0.052	2.892	0.004	-	Supported
H4b	interactive justice → channel leadership	0.281	0.050	3.432	***	-	Supported
H4c	procedure justice → channel leadership	0.495	0.066	5.344	***	-	Supported

model fit:  $\chi^2=941.464$ ,  $df=414$ ,  $\chi^2/df=2.274$ ,  $RMR=0.043$ ,  $GFI=0.734$ ,  $NFI=0.849$ ,  $IFI=0.910$ ,  $TLI=0.898$ ,  $CFI=0.909$

All hypotheses established in the study were supported except that hypotheses 1 and 3 were partially supported. Hypothesis 1 is the assumption that the contractual terms with a department store has a positive effect on the supplier's perceived justice and will have the greatest impact on the distributive justice of a manufacturer's perceived transaction, although the difference in path coefficients between the free and the constraint model showed that the difference in path coefficient values was not statistically significant (H1, partially supported). Hypothesis 2 has been hypothesized that the support activities of department stores has a positive effect on the supplier's perceived justice and have the greatest impact on the manufacturer's perceived procedural justice as well, while supporting activities have the most significant effect on both multidimensional justice and are found to have the greatest impact on procedural justice (H2, supported). Hypothesis 3 is a hypothesis that information sharing with department stores will have a positive effect on the supplier's perceived justice and have the greatest

impact on interactive justice, although information sharing has not significantly affected distributive and procedural justice, and differences in path coefficients have been shown to have a statistically significant effect on interactive justice(H3, partially supported). Finally, Hypothesis 4 was supported by the assumption that perceived justice would have a positive effect on the channel leadership at the department store, and that distributive justice, procedural justice, and interactive justice all had a positive effect on the channel leadership (H4, supported). Finally, the academic and practical implications of this study were presented and the future direction of research was presented.

Key words : Contract Terms, Supporting Activities, Information Sharing, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactive Justice, Channel Leadership

